



SOXX God start i Socialforvaltningen for studerende, nye medarbejdere og ledere (fastholdelse og rekruttering)

Resume

Socialforvaltningen søger midler til to indsatser, der skal understøtte fastholdelse og rekruttering af studerende, samt medarbejdere i myndighedsroller og ledere i driftsenheder i forvaltningen.

Der skal træffes beslutning om at afsætte 12,2 mio. kr. i 2026 og herefter 10,2 mio. kr. i 2027-2029 til et løft af praktikvejledningen for socialrådgiverstuderende, samt udvikling af mentorordninger for nye medarbejdere til Din Sociale Indgang og for nye ledere på tværs af forvaltningen (fastholdelse og rekruttering).

Kategorisering	
Need to	
Fastholdelse/rekruttering	x
Rettidig omhu	
Specifik udfordring	
Bevillingsudløb	
Henvist sag	
Bestilling fra politisk parti	
Bestilling fra borgermesterforum eller tværgående pakke	
Bestilt af fagudvalg	
Bestilt administrativt	

Fastholdelse og rekruttering

Socialforvaltningen har som resten af velfærdsområdet i Danmark store udfordringer med fastholdelse og rekruttering. Det er derfor vigtigt at igangsætte tiltag, der fastholder erfarne og dygtige medarbejdere og ledere i Socialforvaltningen. Til at understøtte dette, indgår der her forslag om indsatser til en professionalisering af socialrådgiverstuderendes praktikforløb, samt mentorordninger for nyansatte, målrettet medarbejdere på myndighedsområdet og ledere på tværs af forvaltningen.

Budgetnotatet er ét af to budgetnotater fra Socialforvaltningen i kategorien fastholdelse og rekruttering. Socialforvaltningen fremlægger desuden budgetnotatet "SOXX Fleksibel vagtplanlægning i Socialforvaltningen".

Baggrund

Socialforvaltningen (SOF) har som resten af velfærdsområdet i Danmark store udfordringer med fastholdelse og rekruttering. Socialforvaltningen havde i 2024 en personaleomsætning på 22,8 procent. Med tidligere års budgetmidler har Socialforvaltningen igangsat indsatser særligt målrettet fastholdelse af udføreområdet, men også indenfor myndighedsområdet og for ledere er der udfordringer med fastholdelse og rekruttering. Socialforvaltningen ser et stort behov for fokuserede indsatser rettet mod disse målgrupper. Forvaltningen foreslår derfor at igangsætte to indsatser, der skal bidrage til at fastholde og rekruttere medarbejdere i myndighedsroller og ledere i forvaltningen.

Indhold

En god opstart og introduktion til opgaver på en ny arbejdsplads har stor betydning for fastholdelsen af nye medarbejdere, og er afgørende hvis Socialforvaltningen skal fastholde og rekruttere nye kvalificerede medarbejdere. Det gælder både når der starter nye medarbejdere og ledere i forvaltningen, og når forvaltningen modtager studerende. Med en høj personaleomsætning, er en god opstart endnu vigtigere i fastholdelsen af medarbejdere. Socialforvaltningen vil derfor styrke onboarding af nye medarbejdere og ledere og praktikvejledningen for forvaltningens socialrådgiverstuderende.

Dette skal bidrage til Socialforvaltningens samlede målsætning om at være en attraktiv og bæredygtig arbejdsplads, der kan tiltrække, udvikle og fastholde kvalificerede medarbejdere og ledere i en tid med stort rekrutteringspres.

Indsats 1: Løft af praktikvejledningen for socialrådgiverstuderende i Socialforvaltningen
Socialforvaltningen er praktiksted for flere velfærdsuddannelser, hvor elever og studerende bliver introduceret til Socialforvaltningens mange arbejdspladser og tilbud. En god praktikoplevelse har stor betydning for, om nyuddannede senere ønsker at søge en stilling i Socialforvaltningen. Samtidig er der et fastholdelseselement, da muligheden for at specialisere og dygtiggøre sig som vejleder er en karrierevej, der kan være med til at fastholde medarbejdere. Socialforvaltningen har siden 2022 iværksat en række tiltag mhp. professionalisering af pædagogstuderendes og SOSU-elevs praktikforløb i SOF. Nu er tiden kommet til socialrådgiverområdet, og nedenstående tiltag lægger sig op ad erfaringerne fra de øvrige fagområder.

SOF modtager 46-48 socialrådgiverstuderende hvert semester, jf. partnerskabsaftale med Københavns Professionshøjskole. Heraf er ca. 80% i praktik i Din Sociale Indgang, de resterende på udvalgte tilbud i driftscentrene. Praktikken har en varighed på ca. 5 måneder (20 uger/30 ECTS). Socialforvaltningen véd fra evalueringer (både i KK og andre kommuner), at vejledning af høj kvalitet har betydning for de studerendes udbytte og oplevelse af deres praktikforløb. At være praktikvejleder er en kompleks opgave, som kræver både tid og kompetencer, hvor man skal kunne understøtte de studerendes faglige udvikling med udgangspunkt i deres vidt forskellige læringsforudsætninger.

I dag er der ikke afsat formel tid til praktikvejlederopgaven for socialrådgiverstuderende. Det betyder at praktikvejledere på socialområdet, har samme sagsstamme, som hvis de ikke påtager sig vejlederopgaven. Det resulterer i, at man flere steder vælger at sætte to praktikvejledere på én studerende og oplever stor udskiftning i praktikvejledere. Flere steder i Din Sociale Indgang er det desuden vanskeligt at finde erfarne medarbejdere til opgaven. Konsekvensen er, at mange studerende får en vejleder, som har kort eller ingen erfaring med opgaven. I de løbende vejlederevalueringer er én af de mest gennemgående tilbagemeldinger fra vejlederne, at de mangler tid til opgaven, og at de pga. højt arbejdspress ikke har mulighed for at give praktikanten dét, han/hun har brug for.

Socialforvaltningen foreslår tre tiltag som led i et løft af praktikvejledningen for socialrådgiverstuderende i SOF.

A) Frikøb til praktikvejledning

Frikøb skal bidrage til forbedringer af de studerendes læringsmuligheder og motivation for at fuldføre deres uddannelse. Via frikøb dedikeres tid til at planlægge og gennemføre vejledningen, hvilket udover højere kvalitet i vejledningen også kan have betydning for lysten til at være vejleder for studerende. Socialrådgiveruddannelsen på Københavns Professionshøjskole anbefaler et ugentligt vejledningsmøde på 1-1½ time, og at der derudover jævnligt er mulighed for at rådføre sig med praktikvejleder. På den baggrund foreslår forvaltningen, at der afsættes 2 timer om ugen til vejledning pr. socialrådgiverstuderende.

B) 60 vejledere for socialrådgiverstuderende på diplommodul i praktikvejledning

Ifølge seneste vejlederevaluering angiver 35% ud af 82 respondenter (i 2024), at de har formel uddannelse i vejledning. Med den nye politiske aftale "Reform af professionsba-

chelor- og erhvervsakademiuddannelserne i Danmark" lanceret d. 26. marts 2025 er der lagt op til, at det fra 2030 vil være en forudsætning for at modtage socialrådgiverstuderende i praktik, at der på praktikstedet er en vejleder med diplommodul i praktikvejledning. For at kunne imødekomme dette krav, er det nødvendigt, at Socialforvaltningen allerede fra 2026 sender flere praktikvejledere for socialrådgiverstuderende på diplommodul. Tiltaget er i tråd med forvaltningens strategiske retning på området og lægger sig op ad det igangværende arbejde på pædagogområdet og sundhedsområdet.

Ifølge vejlederevalueringerne mangler ca. 2/3 af det samlede antal vejledere at gennemføre diplommodul i praktikvejledning. Der søges derfor om midler til at i alt 60 vejledere for socialrådgiverstuderende (15 om året) gennemfører diplommodul i praktikvejledning for socialrådgivere i perioden 2026-2029.

Diplommodulet er et selvstændigt modul på den sociale diplomuddannelse. Modulet klæder medarbejderne på til at kunne tilrettelægge, gennemføre, dokumentere og evaluere vejledningsforløb for socialrådgiverstuderende og understøtte praktikstedets uddannelseskultur.

C) Arrangementer og faglige netværk for vejledere og studerende

For at fremme faglig udvikling af vejlederopgaven og i rekrutteringsøjemed at vise de studerende bredden i Socialforvaltningen gennemføres der årligt netværksdage/temadage for vejledere, velkomstmøder for studerende og vejledere og afholdelse af karrieredage for socialrådgiverstuderende. Tiltagene lægger sig op ad eksisterende tiltag for pædagogstuderende og SOSU-elever i forvaltningen.

Indsats 2: God onboarding af nye medarbejdere i Din Sociale Indgang og nye ledere i Socialforvaltningen

En høj medarbejderudskiftning underminerer kontinuitet, faglighed og arbejdsmiljø. Med udgangspunkt i erfaringer fra mentorordningen på udførerområdet (SO29 - Systematisk Onboarding via uddannede mentorer Budget 2023), vil forvaltningen igangsætte to nye mentorindsatser, som skal understøtte en mere bæredygtig tilgang til onboarding af medarbejdere i Din Sociale Indgang og nye ledere på tværs af forvaltningens driftsområder.

A) Onboardingindsats i Din Sociale Indgang via mentorordning for sagsbehandlere
I 2024 blev der ansat ca. 400 nye medarbejdere i myndighedsroller i Socialforvaltningen. Forvaltningen ønsker at etablere en systematisk onboarding af nye medarbejdere i Din Sociale Indgang. Formålet er at sikre en tryk, kvalificeret og ensartet opstart på tværs af enheder i Din Sociale Indgang.

Indsatsen bygger på et korps af uddannede mentorer. Mentorerne tilknyttes de nyanstillede fra første arbejdsdag, og følger dem tæt gennem de første seks måneder. Mentoren står for dele af oplæringen og fungerer som gennemgående kontaktperson med fokus på faglighed, trivsel og kultur. Lignende mentorordninger på udføreområdet har vist, at frikøb af mentorer og etablering af mentornetværk styrker implementeringen af mentorordningerne og giver højere tilfredshed blandt nye medarbejdere. Herfra er erfaringerne også, at ca. to mentorer pr. 25 medarbejdere, er velfungerende. Derved søges sikret, at der minimum er en mentor pr. afdeling eller team.

Med afsæt i Socialforvaltningens tidligere erfaringer fra mentorordningen på udføreområdet, søges der midler til i 2026 at uddanne 135 mentorer i Din Sociale Indgang, samt efterfølgende til at kunne vedligeholde mentorgruppen. Der forventes en personaleomsætning på 20 % for mentorer. For at sikre, at mentorerne kan varetage opgaven, uden at det går ud over driftsopgaverne, søges der midler til frikøb af mentorerne. Der søges frikøb til mentoruddannelsen, svarende til en uddannelsesdag, samt den løbende varetagelse af mentoropgaven og deltagelse i mentornetværk, svarende til 5 timer om måneden pr. mentor - dvs. 60 timer årligt. Der søges desuden midler til den løbende drift og vedligeholdelse af lokale og tværgående mentornetværk i Din Sociale Indgang.

B) Ledermentorkorps på tværs af Socialforvaltningens udføre- og myndighedsområde

Der søges midler til etablering af en målrettet mentorordning for nye tilbudsledere og afdelingsledere på udføreområdet samt teamledere og afdelingsledere i Din Sociale Indgang. Tal fra Personalepolitisk Redegørelse 2024 viser, at afdelingsledere i Socialforvaltningen er blandt de yngste i Københavns Kommune - 24 % er mellem 20 og 39 år. I Personalepolitisk Redegørelse 2024 ses desuden, at den gennemsnitlige personaleomsætning på tilbudsledere og afdelingsledere i Københavns Kommune er ca. 14%. Det understreger behovet for at sikre, at nye ledere får en stærk og professionel opstart i deres ledelsesrolle.

Erfaringer fra Socialforvaltningen med at tilknytte nye ledere en mentor er positive. Tilbagemeldingerne er, at det giver et indtryk af en professionel organisation, som prioriterer at bruge tid og ressourcer på at få nye ledere godt ombord. Baseret på disse erfaringer er det forventningen, at det vil skabe endnu større effekt og værdi i forhold til onboarding og fastholdelse, hvis understøttelsen af mentorfunktionen fremover professionaliseres, så lederne klædes bedre på til opgaven.

Socialforvaltningen vil derfor oprette et ledermentorkorps på udføre og myndighedsområdet bestående af erfarne og kompetente ledere med det rette mindset, som kan støtte nye ledere i de første seks måneder. Fokus er her at udvikle ledelsesfaglighed, organisatorisk forståelse og evnen til at stå stærkt i en kompleks drifts- og udviklingsopgave - særligt for de ledere tæt på medarbejdergrupper, hvor rekruttering og fastholdelse er udfordret. Mentorrollen skal derfor professionaliseres gennem målrettet ledermentoruddannelse og et dedikeret netværk, hvor viden og erfaring kan deles og udvikles.

Med afsæt i antallet af tidligere års ansættelser, forventer Socialforvaltningen at ansætte ca. 100 ledere om året. Der ønskes derfor at kunne uddanne samt løbende vedligeholde et ledermentorkorps på i alt 50 ledere, så hver ledermentor konstant har ca. 2 nye ledere i deres "mentee portefølje". Der søges midler til en dags uddannelse af 50 ledermentorer i 2026 og fra 2027 og frem uddannelse af 7 ledermentorer årligt samt midler til at facilitere og vedligeholde ledernetværket.

Der søges desuden et administrativt årsværk til en samlet projektledelse af begge onboardingindsatser, samt konceptudvikling og afholdelse af kurser for mentorer i 2026. Herefter søges der et halvt årsværk til den løbende drift i 2027-2029.

Økonomi

De samlede udgifter til Indsats 1 - *løft af praktikvejledningen for socialrådgiverstuderende* er årligt ca. 4,8 mio. kr. Udgifterne dækker:

- 3.774 t. kr. til frikøb af praktikvejledere svarende til 6,2 årsværk, som skal yde 2 timers ugentlig praktikvejledning til ca. 96 studerende årligt.
- 934 t. kr. som dækker betaling for diplommodul samt frikøb af 13 studiedage for 15 vejledere for socialrådgiverstuderende årligt
- 150 t. kr. til at afholde arrangementer og faglige netværksmøder. Beløbet er vurderet ud fra erfaringer fra lignende forslag.

De samlede udgifter til Indsats 2 – *God onboarding i Din Sociale Indgang og nye ledere i SOF* er ca. 7,3 mio. kr. i 2026 faldende til ca. 5,4 mio. kr. i 2027-2029. Udgifterne dækker:

- 3.980 t. kr. til frikøb af 60 timer årligt for hver af de 135 mentorer, svarende til 6,5 årsværk.
- 626 t. kr. til uddannelse af 135 mentorer og frikøb af tid til deltagelse på uddannelsen af én dags varighed. Der er afsat 1.000 kr. til uddannelsesudgifter pr. deltager. I 2027-2029 falder de årlige udgifter til 125 t. kr. svarende til uddannelse af 27 nye mentorer, som forventes grundet personaleomsætning.
- 603 t. kr. årligt til løbende drift og facilitering af mentornetværk.
- 1.250 t. kr. i 2026 til uddannelse af 50 ledermentorer. Uddannelsen koster 25 t. kr. pr. deltager. I 2027-2029 falder udgifterne til 175 t. kr. svarende til uddannelse af 7 nye ledere årligt, som forventes grundet personaleomsætning.
- 100 t. kr. årligt til facilitering og vedligehold af ledermentornetværk, svarende til 2.000 kr. pr. ledermentor.
- 780 t. kr. i 2026 til en projektleder svarende til ét akademisk årsværk. I 2027-2029 falder udgifterne til 390 t. kr. svarende til ½ årsværk.

Til beregningerne regner forvaltningen med 610 t. kr. inkl. overhead for et socialrådgiverårsværk og 780 t. kr. inkl. overhead for et administrativt årsværk.

Tabel 1. Oversigt over ønskets aktiviteter på alle styringsområder

1.000 kr., 2026 p/l	Styrings- område	2025	2026	2027	2028	2029	I alt
Indsats 1 - Løft af praktikvejledningen for socialrådgiverstuderende							
Frikøb til praktikvejledning			3.774	3.774	3.774	3.774	15.095
15 vejledere for socialrådgiverstuderende årligt på diplommodul i praktikvejledning			934	934	934	934	3.736
Arrangementer og faglige netværk for vejledere og studerende			150	150	150	150	600
Indsats 2: God onboarding i Din Sociale Indgang og nye ledere i SOF							
Frikøb af mentorer til mentorrollen			3.980	3.980	3.980	3.980	15.921
Frikøb og uddannelse af mentorer			626	125	125	125	1.001
Facilitering af mentornetværk			603	603	603	603	2.414
Ekstern uddannelse af ledermentorer			1.250	175	175	175	1.775
Vedligeholdelse af ledermentor netværk			100	100	100	100	400
Projektledelse og konceptudvikling af de to onboardingindsatser			780	390	390	390	1.950
Udgifter i alt (netto)			12.197	10.232	10.232	10.232	42.893

Risikovurdering og proces

Der vurderes ikke at være risici forbundet med indsatserne. Indsatsen kan igangsættes uden yderligere udvalgsbehandling.

Tidligere afsatte midler

Der har ikke tidligere været afsat midler til aktiviteten.

UDKAST